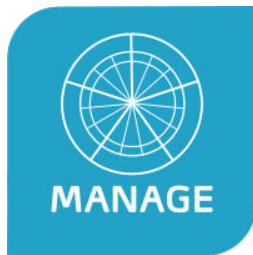


thalento[®] 



MANAGE

Management Competence Indicator

Client Logo

Maes Jan

-

-

Normová skupina: **Czech Republic - general**

Tato zpráva byla vytvořena dne 23-05-2024
Zprávu vygeneroval Kalenda Vratislav ze
společnosti Brainwave Ltd.. Podkladové údaje
byly získány dne 02-08-2022.

CO JE MANAGE

Thalento[®] MANAGE poskytuje objektivní a podrobný přehled kompetencí, osobnostních a motivačních indikátorů, které jsou předpokladem výkonnosti daného respondenta ve srovnání s očekávaným výkonem na manažerské pozici.

TEORETICKÝ ZÁKLAD

MANAGE je založen na výsledcích získaných z odpovědí respondenta v osobnostním dotazníku Thalento[®] Performance Questionnaire (TH-PQ). Tento spolehlivý on-line nástroj zjišťuje detailní informace o pracovním výkonu respondenta pomocí 30 indikátorů.

MANAGE je výsledkem rozsáhlého vědeckého výzkumu společnosti Thalento[®], který srovnával údaje z hodnotících rozhovorů a Assessment Center stovek manažerů s indikátory měřenými v TH-PQ.

Závěry z tohoto výzkumu jsou základem vývoje MANAGE. Z tohoto důvodu je MANAGE reliabilní a validní forma hodnocení kapacity a potenciálu respondenta zastávat manažerskou pozici.

MANAGE poskytuje srozumitelný a detailní obraz o kompetencích, osobnostních a motivačních indikátorech jako předpokladech výkonnosti.

STRUKTURA ZPRÁVY

MANAGE se skládá ze tří komplementárních částí, z nichž každá odpovídá specifickému aspektu pracovního výkonu.

1. Profil manažerských způsobilostí (str. 3–8)

Výsledek poskytuje detailní informaci o míře a způsobu práce v rámci pěti obecných manažerských rolí. Každá role odpovídá jedné ze základních manažerských oblastí:

- Rozhodování
- Vedení lidí
- Přizpůsobivost
- Řešení problémů
- Komunikace
- Ten, kdo rozhoduje
- Ten, kdo vede lidi
- Ten, kdo zvládá změny
- Ten, kdo řeší problémy
- Ten, kdo komunikuje

U každé z pěti rolí je výkon respondenta posuzován na základě tří kompetencí.

Úroveň jeho výkonu je porovnávána s vybranou referenční skupinou pomocí pětistupňové škály.

Úroveň je doplněna popisem indikátorů odpovídajících dané kompetenci.

2. Osobnostní vlastnosti (str. 9)

Obecný přehled a podrobný popis manažerského stylu, postojů a osobnostních rysů dle uznávaného modelu osobnosti Big Five. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na škále v rozmezí -5 až + 5.

3. Motivace a potřeby (str. 10)

Jedná se o shrnutí a vyhodnocení na škále od -5 do + 5 doplněné o detailní popis motivátorů a potřeb, které určují způsob a úroveň pracovního výkonu jedince.

INTERPRETACE

I když každá z jednotlivých pěti manažerských rolí zásadním způsobem přispívá k úspěchu manažera, je samozřejmé, že důležitost každé z rolí musí být posuzována s ohledem na specifické požadavky a očekávání na konkrétní roli v konkrétní společnosti.

VOLITELNÉ – PŘEDDEFINOVANÉ MANAGE

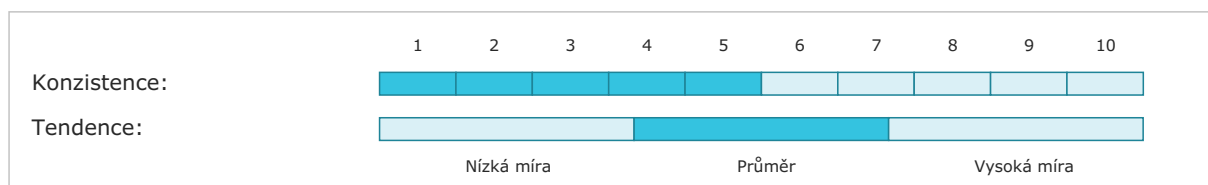
V případě práce s předdefinovaným MANAGE jsou všechny skóry způsobilostí srovnávány s předem sestaveným souborem kompetenčních skóků. Více informací naleznete na webových stránkách www.thalento.com a v příslušné interpretační příručce.

Thalento[®] Prohlášení

Tento MANAGE je vytvořen přímo z výsledků on-line verze TH-PQ. Při interpretaci výsledků je proto nutné brát v potaz obecně subjektivní povahu posudků založených na dotaznících.

Thalento[®] NV nenese žádnou odpovědnost, pokud jde o rozdíly v interpretaci a posuzování těchto výsledků ani za následky užívání této zprávy a rozhodnutí formulovaných na základě této zprávy.

1. SKÓR



KONZISTENCE

Jedná se o orientační měřítko svědčící o tom, do jaké míry odpovídal respondent konzistentně na položky stejného indikátoru v rámci dotazníku TH-PQ. Konzistence odpovědí je měřena pomocí stenů (1-10). Hodnota ukazuje, do jaké míry se vzorec odpovědí respondenta odlišuje od typického vzorce odpovědí, která je pro danou oblast normou.

STEN 1 - 3	nízká konzistence	náhodná volba odpovědí
STEN 4 - 7	normální konzistence	konzistentní odpovědi
STEN 8 - 10	vysoká konzistence	tendence hodnotit vysoko nebo nízko

TENDENCE

Tato škála je údajem o možném nadhodnocení nebo podhodnocení výsledků respondenta. Tendence odpovědí uvádí, do jaké míry se vzorec odpovědí respondenta liší od běžného vzorce odpovědí vybrané normové skupiny.

Může mít jednu ze tří hodnot:

nízká míra	podhodnocování
Průměr	vyvážený vzorec odpovědí
Vysoká míra	nadhodnocování

2. TESTOVACÍ DATA

Test byl dokončen: 02-08-2022 v 16h56
 Strávený čas: 29 min

1. PROFIL MANAŽERSKÝCH ZPŮSOBILOSTÍ

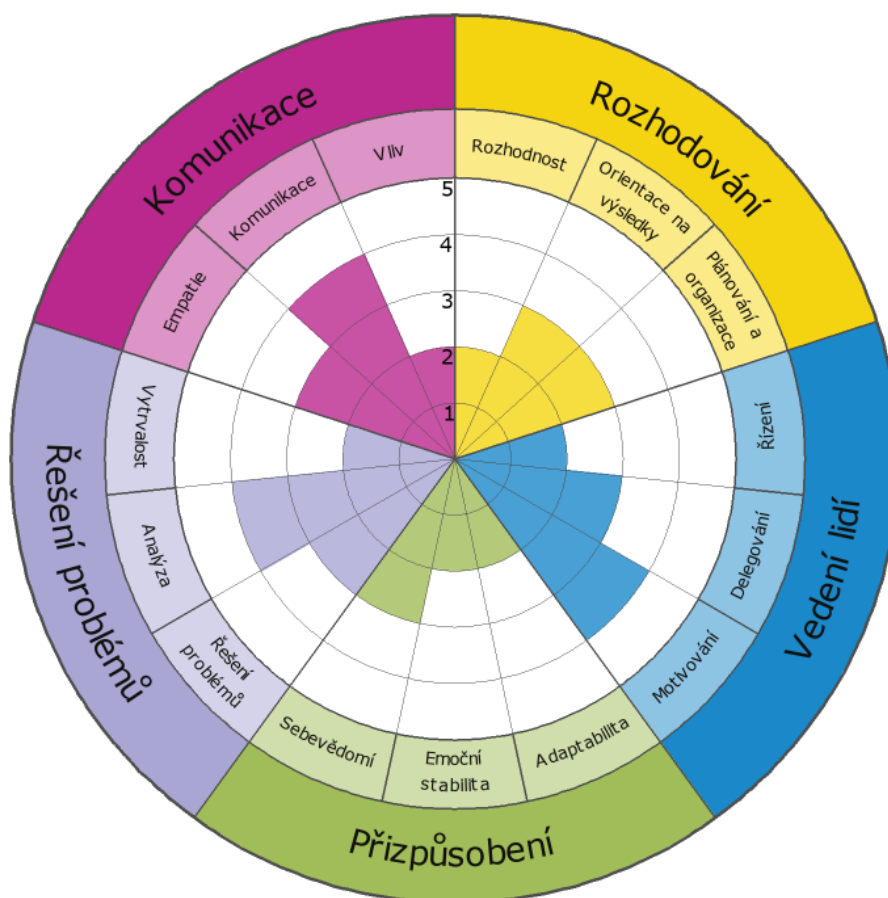
Všechny typické povinnosti a činnosti manažera obecně mohou být rozděleny do pěti základních oblastí. V každé z těchto pěti oblastí (rozhodování, vedení lidí, přizpůsobení, řešení problémů a komunikace) má manažer plnit specifickou roli.

Úspěšné naplnění role vyžaduje, aby daný manažer spoléhal na řadu nezbytných dovedností a způsobilostí, tedy na soubor klíčových kompetencí.

Pro každou z výše uvedených oblastí jsou definovány tři klíčové kompetence, což celkem představuje 15 klíčových kompetencí.

Posouzení respondenta v každé z těchto 15 klíčových kompetencí je skórováno na pětistupňové škále. Výsledkem je následující Profil manažerských způsobilostí.

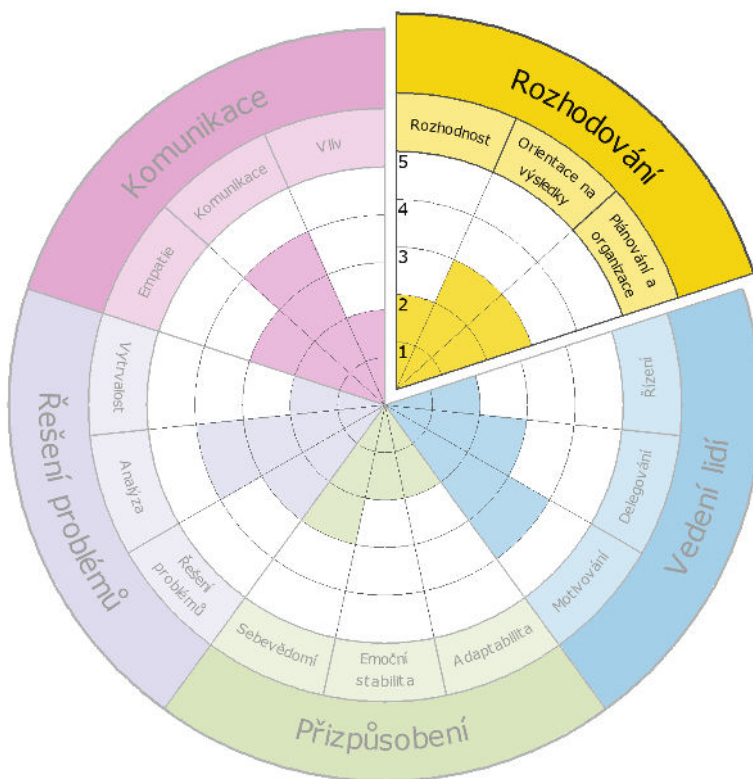
Přehled Profilu manažerských způsobilostí



Skóry se interpretují následovně:

5	Vysoká míra	++	nad normou
4	Vysoký průměr	+	nad normou
3	Průměr	=	norma
2	Nízký průměr	-	pod normou
1	Nízká míra	--	pod normou

ROZHODOVÁNÍ



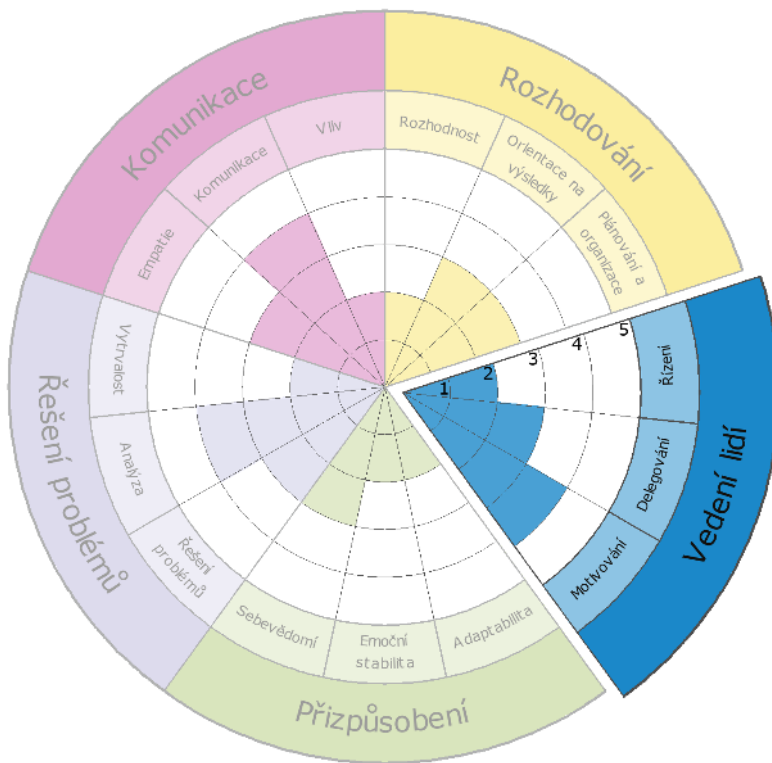
„Schopnost rozhodovat, podnikat rozhodné kroky ve správný čas – i v případě nekompletních informací“

Ochota a schopnost definovat a vyjádřit jednoznačné stanovisko a zavázat se k požadovaným akcím.

Manažer musí být schopen – i v případě rozhodování se na základě neúplných informací nebo pod časovým tlakem – zahájit potřebné kroky konzistentním a na cíl zaměřeným způsobem a vhodně k tomu využít zdroje a zapojit lidi.

Kompetence		Skór
Rozhodnost	Ochota a schopnost rozhodovat a jednat navzdory neúplným informacím nebo časovému tlaku.	2
Pomalu přichází se závěry, často zdržuje rozhodnutí. Preferuje známé situace, aby bylo možno udělat správná rozhodnutí bez rizika.		
Orientace na výsledky	Zapálení a schopnost rozhodovat a dosahovat cílů.	3
Rozhodnutí vznikají jasným zaměřením na požadovaný výsledek. Snadno přizpůsobuje přístup a techniku stanoveným cílům.		
Plánování a organizace	Dovednost efektivně nastavovat priority, plánovat akce, a přitom zohledňovat čas, zdroje a lidi.	3
Spontánně řeší problémy strukturovaným a organizovaným způsobem. Bez námahy rozhoduje o prioritách a v organizování a sledování činností a cílů postupuje systematicky.		

VEDENÍ LIDÍ

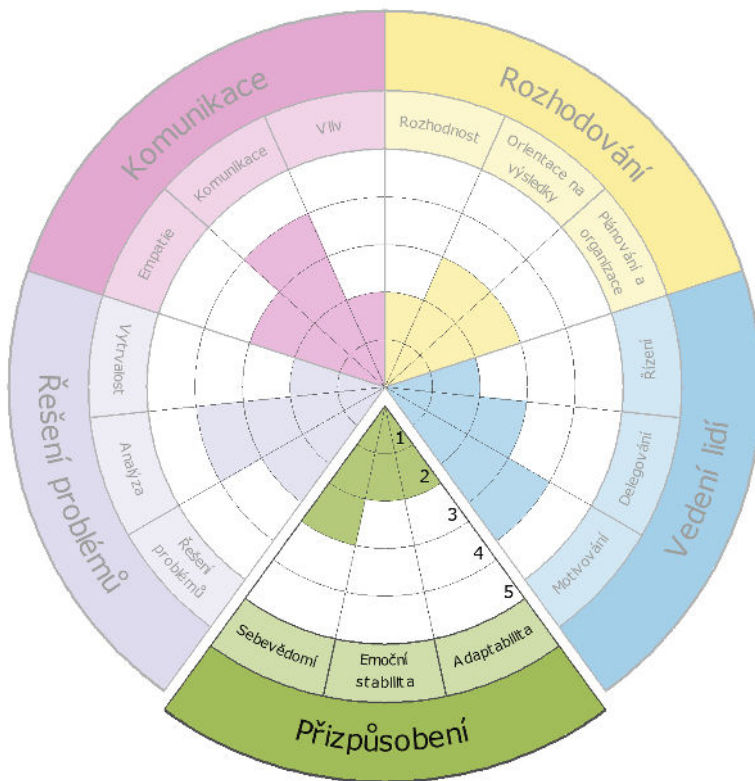


„Organizování aktivit, určování směru a inspirování zaměstnanců.“

Zahrnuje každodenní provozní činnost oddělení nebo týmu a dovednost delegovat úkoly a zodpovědnosti zaměstnancům. Ze vztahového hlediska musí být manažer schopen a ochoten motivovat a podporovat jednotlivé zaměstnance v jejich každodenním fungování. Také jde o dovednost vtáhnout tým a jeho členy do aktivit, které jsou zaměřeny na společný cíl.

Kompetence		Skór
Řízení	Vedení a řízení zaměstnanců při plnění jejich úkolů. Schopnost důsledně instruovat a korigovat.	2
<p>Připraven převzít vůdčí roli, ale nerad příliš určuje směr. Řídí spíše pomocí instruování, říká, co a jak je potřeba udělat. Věnuje méně pozornosti kontrole.</p>		
Delegování	Dovednost přidělovat úkoly a zodpovědnosti a dohlížet na ně z hlediska účinnosti a efektivity.	3
<p>Deleguje účelně, zvažuje své vlastní možnosti i možnosti týmu. Deleguje jasně definované úkoly, ale preferuje zachovat si celkovou zodpovědnost. Sice sleduje plnění delegovaných úkolů, ale ne příliš systematicky.</p>		
Motivování	Dovednost motivovat a získat lidi pro společný cíl na základě vize a hodnot.	4
<p>Spontánně se angažuje v motivování lidí. Inspiruje příkladným chováním a osobním nasazením. Často a záměrně iniciuje činnosti k motivování a získávání si lidí.</p>		

PŘIZPŮBENÍ

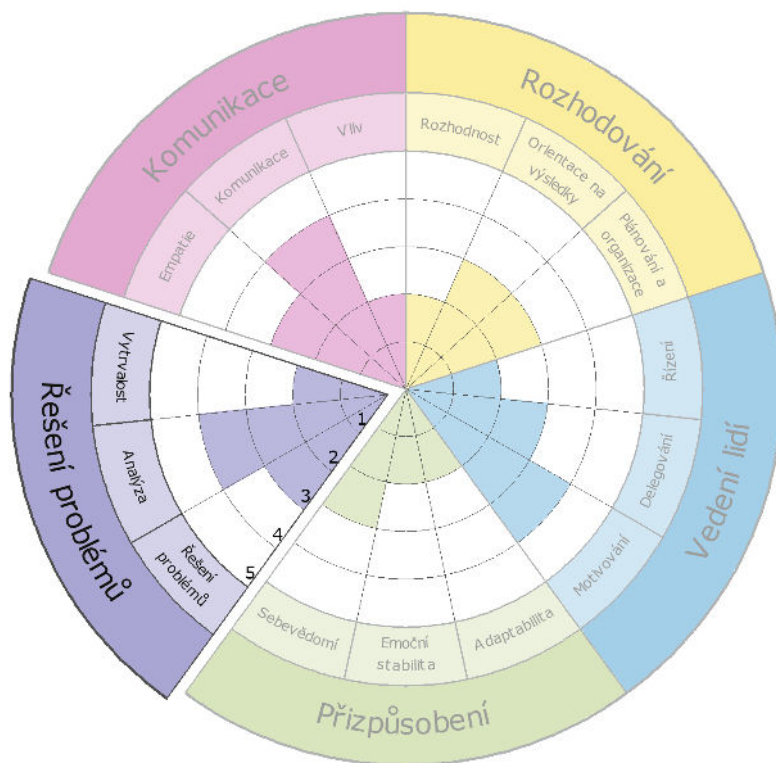


„Schopnost a ochota pružně se přizpůsobovat různým rolím, aktivitám a situacím.“

Efektivita manažera je daná především jeho schopností a ochotou přizpůsobit své osobní preference a postoje k situačním požadavkům okolí. Dovednost plynule a pozorně přecházet od jedné aktivity k jiné a od jedné role k další, vyžaduje dostatek důvěry ve vlastní schopnosti, a to i v měnících se podmínkách. Navíc, v případě odporu nebo překážek, je důležité, aby byl manažer schopen a ochoten pokračovat v dané činnosti rozhodně a zároveň klidným způsobem.

Kompetence		Skór
Adaptabilita	Schopnost aktivně přizpůsobit své fungování, techniky a manažerský styl požadavkům situace.	2
<p>Čelí změnám reaktivním způsobem, potřebuje si situaci ujasnit a mít čas na přizpůsobení. V případě nutnosti je připraven se přizpůsobit. Ze začátku se může zaměřovat spíše na negativní aspekty změny. Stabilitu a jistotu považuje za důležitou.</p>		
Emoční stabilita	Dovednost zvládat emoce a i nadále efektivně fungovat - a to i pod tlakem a ve stresových situacích.	2
<p>Je citlivý na tlak a může mít potíže s kontrolou svých emočních reakcí. Ze začátku je schopen zůstat klidný a zaměřený, ale s dlouhodobějším tlakem jeho odolnost klesá. Může vykazovat „stresové“ chování.</p>		
Sebevědomí	Víra ve vlastní schopnosti a dovednosti něčeho dosáhnout.	3
<p>Disponuje zdravou dávkou sebevědomí. V normálních podmínkách bude jednat samostatně a bude se spoléhat na vlastní úsudek. Nemá velkou potřebu být ujišťován.</p>		

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ



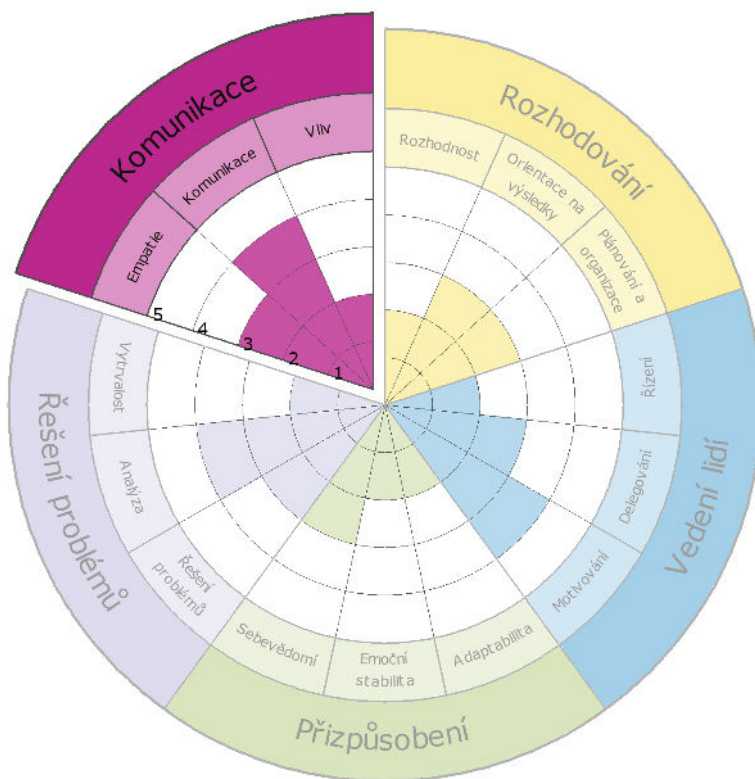
„Analytická schopnost kombinovaná s rozhodným a zaměřeným způsobem na řešení problémů.“

Schopnost správně a včas vyhodnotit komplexní informace a přijít s kvalifikovaným závěrem je základním předpokladem k tomu, aby manažer mohl čelit různým problémům a přinášet efektivní řešení.

To rovněž vyžaduje schopnost jednat konzistentním, rozhodným a zaměřeným způsobem a vytrvat i v případě konfrontace s překážkami nebo odporem.

Kompetence		Skór
Řešení problémů	Schopnost adekvátně posuzovat informace a přijít s efektivním řešením.	3
<p>Při řešení problémů směřuje k funkčním závěrům.</p> <p>Pozorně analyzuje data a přichází s požadovaným výsledkem.</p> <p>Zvažuje efektivitu a praktické provedení řešení a možné následky.</p>		
Analýza	Dovednost získat vhled do složitých dat díky zkoumání, logickému uvažování a propojování informací.	4
<p>Má zvědavou povahu.</p> <p>Věnuje více času detailní analýze záležitostí.</p> <p>Je schopen dosáhnout vhledu i v obtížných záležitostech díky podrobnému rozboru a využívání různých zdrojů.</p> <p>Formuluje vícero závěrů a rozhodnutí založených na logické syntéze.</p>		
Vytrvalost	Konzistence a odhodlání dosáhnout cíl - i v případě konfrontace s překážkami nebo odporem.	2
<p>Je schopen setrvat a překonat překážky, pokud jsou cíle jasné.</p> <p>Při dokončování zadaných úkolů projevuje odhodlání a houževnatost.</p>		

KOMUNIKACE



„Kvalitní komunikační dovednosti s aktivním nasloucháním, kombinované s dovedností lehce se zapojit do konverzace, iniciovat kontakt.“

Dovednost snadno zahájit a rozvinout kontakt, přirozeně vytvářet síť mezilidských vztahů, sdílet své myšlenky a názory jasným a přesvědčivým způsobem. Kromě sociálních dovedností a plynulých komunikačních dovedností, se od manažera také očekává, že bude vnímat činy, přístup a chování jiných lidí.

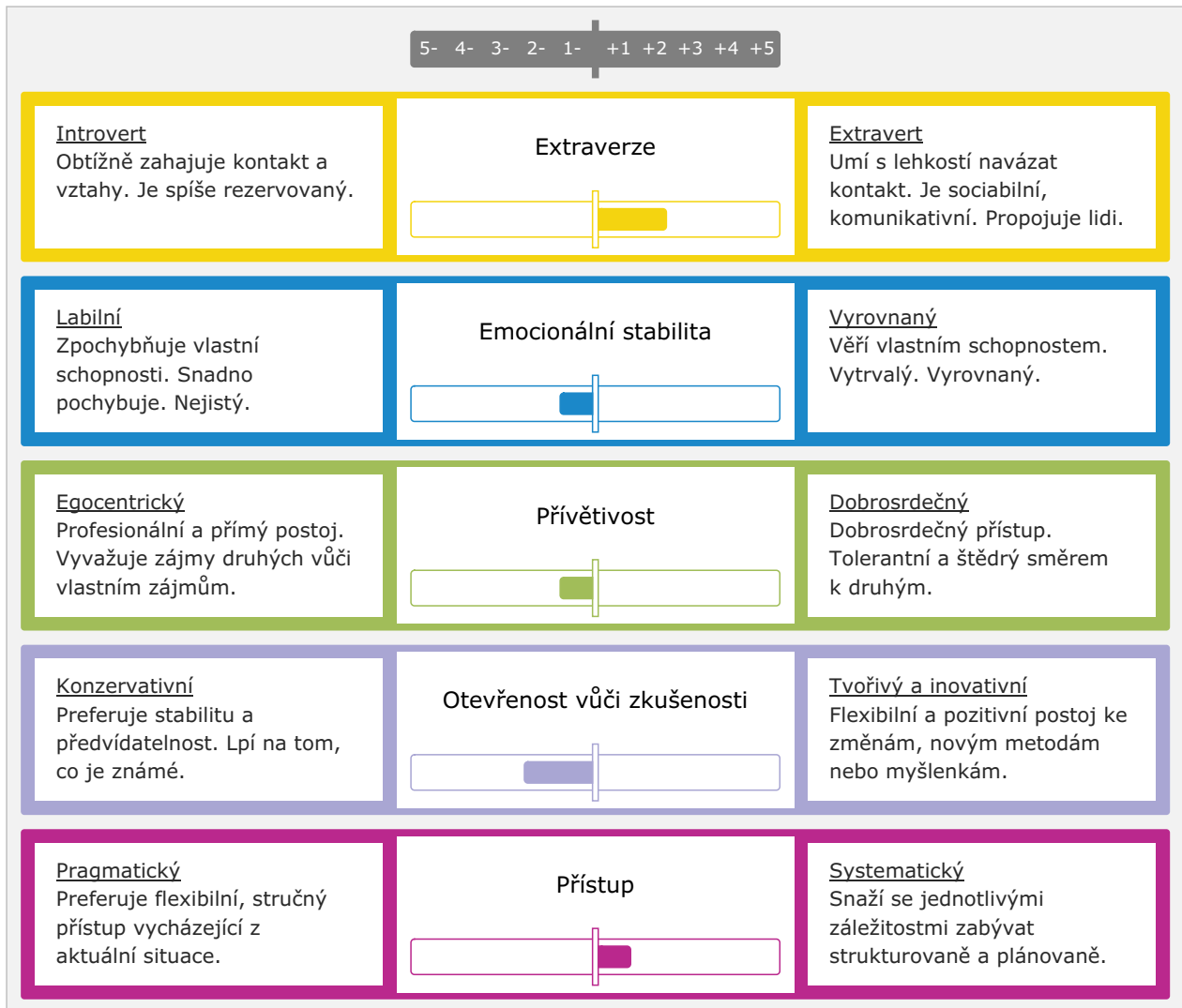
Kompetence		Skór
Empatie	Dovednost a ochota pochopit myšlenky, pocity a problémy druhých a jednat podle toho.	3
<p>Je empatický a velmi dobře posuzuje vnímání a pocity druhých. Spontánně věnuje pozornost signálům a emocím druhých a ví, jak je číst. Obvykle reaguje přiměřeně a s ohledem na vnímání druhých.</p>		
Komunikace	Dovednost a ochota iniciovat konverzaci a jasně komunikovat.	4
<p>Bez ohledu na situaci navazuje kontakty rychle a snadno. V interakci je proaktivní, snadno se zapojuje do konverzace. Komunikuje plynule a s nadšením na jakémkoliv téma. Dovede lidi nadchnout.</p>		
Vliv	Dovednost a ochota přesvědčit druhé v diskusi o osobních názorech na základě odborných znalostí nebo osobního stylu.	2
<p>Je připraven ovlivnit druhé, ale příliš vytrvá v diskusi. Chce mít vliv na druhé spíše prostřednictvím přímých a objektivních argumentů. V přesvědčování se může častěji opírat o hierarchii.</p>		

2. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY

Následující přehled je posouzením nejdůležitějších preferencí týkajících se chování a interakcí respondenta podle pěti obecných osobnostních dimenzí modelu osobnosti Big Five.

V každé z pěti dimenzí je vždy posouzen jeden konkrétní osobnostní aspekt respondenta pomocí škály od -5 do +5. Extrémní hodnoty znamenají, že daný osobnostní rys je u respondenta více zdůrazněn a více ovlivňuje jeho chování.

Naopak mírné hodnoty (-2 až +2) naznačují nižší vliv a vyšší stupeň flexibility v pracovním výkonu a chování respondenta.












3. MOTIVACE A POTŘEBY

Motivátory a potřeby mají důležitý dopad na způsob a celkovou úroveň pracovního výkonu. Určují, které složky manažerské pozice považuje respondent za odměňující. Navíc naznačují, jaká očekávání může mít respondent vzhledem k pracovnímu prostředí a pracovnímu výkonu.

Rozlišujeme tři skupiny motivátorů a potřeb, přičemž každá je složena z několika motivátorů a potřeb. Těmito skupinami jsou **'Aktivita a výzva'** a **'Spolupráce'**, obě popisující vliv vnitřních motivačních pudů. Třetí skupina **'Kariéra a odměna'** ukazuje, jak a do jaké míry ovlivňují pracovní výkon vnější faktory.

V každé skupině jsou jednotlivé motivační faktory hodnoceny na škále od -5 do +5. Důležitost faktoru a jeho vliv na optimální fungování respondenta koresponduje s výškou skóru.

5- 4- 3- 2- 1- +1 +2 +3 +4 +5		
Aktivita a výzva		
Pragmatický přístup. Upřednostňuje snahu o jasné, realizovatelné a umírněné cíle.	Potřeba výzvy 	Výzvy jsou jeho vášní. Rád si stanovuje ambiciózní cíle a zamýšlí je dosáhnout svým vlastním úsilím.
Míra úsilí a rychlost závisejí na situaci. Upřednostňuje proměnlivou pracovní rutinu. Nemá rád konzistentní pracovní tlak.	Akce a aktivita 	Energický a dynamický přístup. Motivován aktivitou a tím, že je v jednom kole. Bude neklidný, pokud budou věci postupovat pomalu.
Přednostně se zabývá věcmi praktickým a operativním způsobem. Malý zájem o zásadní výzvy a příležitosti k růstu.	Osobní rozvoj 	Motivován osobnostním růstem a vývojem. Potřebuje podnětné a na vývoj orientované prostředí.
Spolupráce		
Bez problémů pracuje sám nebo izolovaný. Nepotřebuje být součástí týmu.	Tým a interakce 	Motivován kooperací a interakcí. Potřebuje být součástí týmu.
Čistě manažerským a vedoucím pozicím se raději vyhýbá. Upřednostňuje pracovat v úřadě a přenechat iniciativu druhým.	Vliv 	Silné zaměření na autoritu a odpovědnosti. Potřebuje být schopen dělat rozhodnutí a mít na věci vliv.
Nezávislosti připisuje malou hodnotu. Snadno se řídí instrukcemi a postupy. Flexibilní vzhledem k situačním požadavkům.	Autonomie 	Značná potřeba nezávislosti a manévrovacího prostoru. Nepotřebuje se striktně držet pravidel a postupů.
Kariéra a odměna		
Osobnímu postavení a formálnímu uznání připisuje malou důležitost. Nedělá si velké starosti s osobní kariérou, pozicí a/nebo titulem.	Kariérní postup a odměna 	Motivován finanční a materiální odměnou. Citlivý na formální uznání, kariérní příležitosti a osobní postavení.
Nízká citlivost na neformální odměnu a uznání. Prestiží či respektu připisuje nízkou nebo žádnou důležitost.	Uznání a respekt 	Váží si prestiže a osobního ocenění. Citlivý na uznání a neformální odměny.
Preferuje soudržnost a kolegalitu. Kooperativní přístup, vyhýbá se soutěžení.	Ambice 	Ambiciózní, rád soutěží s druhými. Silná potřeba vyniknout nad ostatní.